

The paper describes the effectiveness of the matrix analysis of outsourcing for a diversified industrial holding. It also describes the criteria for selecting outsourcing service providers for industrial enterprises and provides conclusions and areas for further research in this area. Analyzing diversified industrial enterprises from the point of view of investment marketing, the necessity arises for management to achieve steady profit growth of the company. And an important factor that positively (in terms of image) affects the investment attractiveness of the enterprise, but can also bring about positive organizational reforms in industrial enterprises. An example of such changes is the reduction of executives, the rationality of communication processes, and greater productivity of industrial processes per worker.

Improving the enterprise business processes through the use of outsourcing models, in the first place, enables the enterprise to make better management decisions on the quality of outsourcing services through competition and the ability to quickly change such suppliers while enterprises have to undergo long enough bureaucratic procedures to reorganize their own subdivisions. whose work proved to be ineffective.

outsourcing, diversification, investment marketing, enterprise, financing

Одержано (Received) 14.11.2019

Прорецензовано (Reviewed) 22.11.2019

Прийнято до друку (Approved) 23.12.2019

УДК 005.35

JEL Classification: M14

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).330-340](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).330-340)

Е.В. Камишнікова, доц., канд. екон. наук

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, Україна

Формування механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю

Представлено механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, що ґрунтується на рефлексивному підході до управління відносинами зі стейкхолдерами та об'єднує етапи, інструменти та принципи соціально відповідального управління корпоративного суб'єкта та ураховує суб'єктивні ірраціональні чинники прийняття рішень стейкхолдерами. Охарактеризовано етапи процесу стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами у рамках запропонованого механізму. Виділено як окремий етап управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності побудову програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами, що базується на застосуванні методів рефлексивного управління

корпоративна соціальна відповідальність, механізм, рефлексивний підхід, стейкхолдер, стратегія, етапи

Э.В. Камышников, доц., канд. экон. наук

ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, Украина

Формирование механизма стратегического управления корпоративной социальной ответственностью

Представлен механизм стратегического управления корпоративной социальной ответственностью, основанный на рефлексивном подходе к управлению отношениями со стейкхолдерами и объединяющий этапы, инструменты и принципы социально ответственного управления корпоративного субъекта, а также учитывает субъективные иррациональные факторы принятия решений стейкхолдерами. Охарактеризованы этапы процесса стратегического управления отношениями со стейкхолдерами в рамках предложенного механизма. Выделено как отдельный этап управления отношениями со стейкхолдерами в системе корпоративной социальной ответственности построение программы рефлексивного взаимодействия со стейкхолдерами, основанное на применении методов рефлексивного управления

корпоративная социальная ответственность, механизм, рефлексивный подход, стейкхолдеры, стратегия, этапы

© Е.В. Камишнікова, 2019

Постановка проблеми. З кожним роком концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) усе більше впроваджується у систему стратегічного управління багатьох корпоративних суб'єктів і стає її невід'ємною частиною. Рушійними силами процесу впровадження КСВ є вплив соціально відповідальної політики на конкурентоспроможність та імідж підприємства, покращення його фінансового стану, формування засад сталого розвитку, тиск з боку стейкхолдерів тощо. Необхідність інтеграції принципів соціально відповідального управління у стратегію підприємств та інтегрованих корпоративних груп також підкреслюється у багатьох наукових дослідженнях та міжнародних нормативних документах (Глобальний договір ООН, Глобальна ініціатива з питань звітування, Стандарти соціальної та етичної звітності серії AA 1000, Міжнародний стандарт ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» тощо).

Необхідно зазначити, що зараз кількість українських компаній, які поділяють ідею про важливість залучення стейкхолдерів у тісну взаємодію у сфері КСВ, як чинник зростання конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку бізнесу, поки не є переважною. Зважаючи на важливість концепції КСВ, в умовах глобальних викликів, зростання невизначеності, конкуренції на усіх рівнях питання щодо формування ефективного механізму стратегічного соціально відповідального управління стає надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика визначення принципів, методів та інших складових механізму стратегічного управління КСВ розглядається у працях науковців Т. Антошко [2], І. Ахновської [3], Д. Баюри [4], Н. Бочарової [5], Т. Горохової [7], О. Грішньої [8], Т. Іванової [9], О. Лепіхова, І. Малик [12], Р. Мацьків [13], О. Попадюк [14] та ін. У сучасній економічній науці все більш поширеною стає концепція рефлексивного управління, яку можна покласти в основу формування системи взаємодії зі стейкхолдерами підприємства. Різноманітні аспекти теорії та методології рефлексивного управління представлено у роботах таких науковців та практиків, як І. Андрієнко [1], О. Воронов [6], Н. Георгіаді [15], Д. Новіков [19], А. Лефевр [17], Т. Таран [20], А. Чхартішвілі, В. Шемаєв та ін. Незважаючи на широкий діапазон існуючих досліджень, подальшого удосконалення потребують питання формування механізму стратегічного управління КСВ з урахуванням рефлексивної компоненти прийняття рішень стейкхолдерами підприємства.

Постановка завдання. Метою даної статті є розробка механізму стратегічного управління соціально відповідальною діяльністю корпоративних суб'єктів з урахуванням рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рефлексивний підхід є відносно новим теоретико-методологічним підходом, який демонструє зростання ефективності в управлінні відносинами зі стейкхолдерами. Особливістю рефлексивного підходу є урахування комплексу суб'єктивних ірраціональних чинників, які зумовлені специфікою людської особистості та діють на підсвідомому рівні, на процес прийняття управлінських рішень суб'єктами рефлексивного впливу [15; 19]. Застосування рефлексивного підходу щодо управління відносинами зі стейкхолдерами підприємства сприяє узгодженню рішень та дій зацікавлених сторін із інтересами підприємства та спільному досягненню ними стратегічних цілей у сфері корпоративного соціально відповідального управління.

Під ефективним управлінням відносинами зі стейкхолдерами розглядається забезпечення сталого розвитку бізнесу, що опосередковується системою проміжних цілей (завдань): сприяння інтеграції інтересів стейкхолдерів у систему корпоративного

управління, формування і реалізації потенціалу стосунків, досягнення певного рівня КСВ, створення довгострокових конкурентних переваг.

Фундаментальними умовами забезпечення ефективного управління відносинами з групами зацікавлених сторін є визнання КСВ, виявлення стратегічних стейкхолдерів і взаємодія з ними шляхом гармонізації їхніх інтересів із пріоритетами компанії.

Систематизований порядок дій із забезпечення управління відносинами зі стейкхолдерами у рамках КСВ може бути представлено в рамках механізму стратегічного управління КСВ.

У статті запропоновано авторський механізм стратегічного управління КСВ, що базується на рефлексивному підході до відносин зі стейкхолдерами та забезпечує досягнення цілей стратегічного соціально відповідального управління корпоративних суб'єктів (рис. 1).

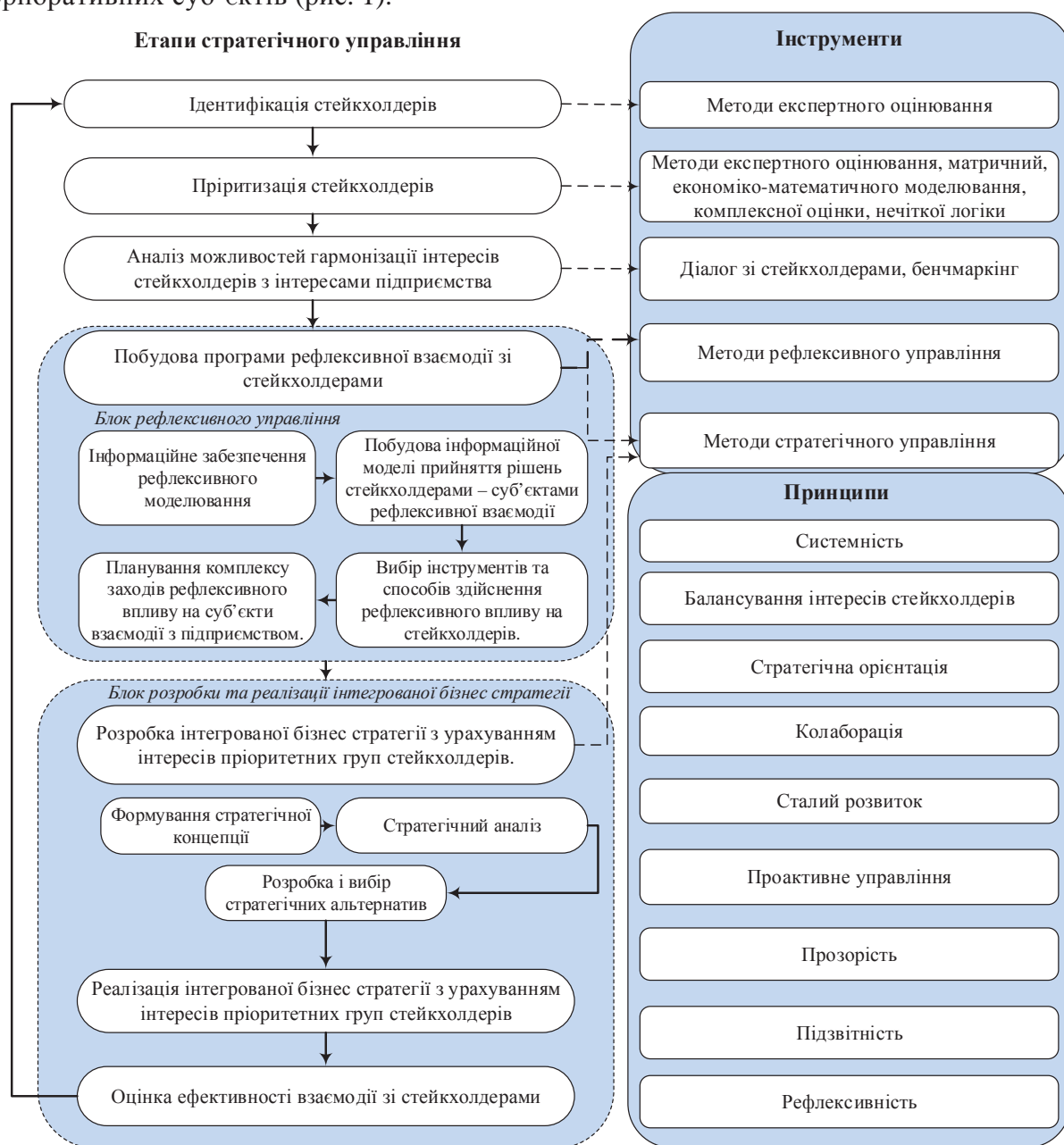


Рисунок 1 – Механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю
Джерело: розроблено автором

Основне призначення механізму стратегічного управління КСВ полягає у забезпеченні зв'язку між цілями та завданнями, етапами, інструментами та принципами соціально відповідального управління.

Процес стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами включає такі етапи:

1. *Ідентифікація стейкхолдерів* згідно специфіки та умов діяльності суб'єкта при побудові ефективних та збалансованих відносин з ними у стратегічній перспективі. Цей етап розглядається як елемент стейкхолдерського аналізу в процесі управління КСВ. Без ідентифікації стейкхолдерів неможливо їх залучення до співпраці у напрямку КСВ політик та практик. Ідентифікація стейкхолдерів передбачає формування повного переліку груп зацікавлених сторін, що впливають на діяльність підприємства або самі є об'єктами такого впливу. Критерієм проведення ідентифікації стейкхолдерів є пошук відповідей на такі запитання:

- Які групи, організації, індивідууми зацікавлені у соціально відповідальній діяльності підприємства?

- Яку роль вони відіграють у соціально відповідальних ініціативах підприємства?

- Хто отримує вигоду від КСВ практик підприємства?

- Хто може негативно вплинути на діяльність суб'єкта господарювання у напрямку КСВ?

Проведення етапу ідентифікації стейкхолдерів базується на застосуванні методів експертних оцінок, зокрема методу мозкового штурму, через залучення консалтингових організацій, проведення громадських зборів тощо. Ураховуючи великий вплив фактору суб'єктивності у процесі експертного оцінювання, доцільно застосовувати методики перевірки достовірності експертних оцінок на рівні корпоративного менеджменту.

На етапі ідентифікації стейкхолдерів попередньо проводять їх ранжування за різними критеріями: вплив, близькість, залежність, стратегічні наміри і т.д. Поширеним є поділ стейкхолдерів на первинних (безпосередньо зацікавлені у реалізації КСВ заходів) та вторинних (опосередковано відчувають наслідки виконання або невиконання програми соціально відповідальних ініціатив). База даних ідентифікованих зацікавлених сторін може зберігатися у відповідному реєстрі.

2. *Пріоритизація стейкхолдерів* є логічним продовженням етапу ідентифікації зацікавлених сторін. Одночасна співпраця з усіма групами зацікавлених сторін, яких було виявлено на попередньому етапі управління відносинами зі стейкхолдерами, є витратним та неефективним заходом з економічної точки зору. Подальші дії у процесі стратегічного стейкхолдер-менеджменту пов'язані із проведенням процедури пріоритизації стейкхолдерів. Вона полягає у дезагрегації стейкхолдерів з метою визначення в їх складі пріоритетних (стратегічних) груп. Коректне проведення етапу пріоритизації забезпечує обґрунтування стратегічних цілей підприємства шляхом урахування інтересів і потреб груп зацікавлених сторін та їх окремих представників, які є критично важливими для розвитку суб'єкта господарювання.

Процес пріоритизації стейкхолдерів може відбуватися в декілька етапів. Початковий етап проведення процедури пріоритизації ґрунтується на використанні методів зіставлення та відображення зацікавлених сторін («stakeholder mapping») з побудовою карти або матриці груп зацікавлених сторін за різними ознаками. До таких ознак належать: влада, легітимність, терміновість, інтерес, надійність, довгостроковість, доброзичливість, схильність до партнерства тощо. Виділення пріоритетних груп стейкхолдерів дозволяє сфокусувати зусилля та ресурси підприємства на побудові довгострокових взаємовигідних стосунків з конкретними

групами зацікавлених сторін у сфері КСВ, шукаючи компроміси щодо співпраці з іншими групами зацікавлених сторін, що мають нижчий рівень пріоритетності.

Для підвищення рівня ефективності стейкхолдер-менеджменту необхідна подальша дезагрегація пріоритетних зацікавлених сторін із виділенням конкретних стейкхолдерів, ураховуючи їхню унікальність та особливості кожного підприємства.

3. Третій етап стейкхолдер-менеджменту включає *аналіз можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства*. Узгодження суперечливих інтересів є складним економічним завданням, вирішення якого пов'язано зі знанням про систему та структуру численних економічних інтересів стейкхолдерів. Узгодженню підлягають суперечливі інтереси внутрішніх та зовнішніх груп стейкхолдерів у процесі взаємодії останніх з підприємством та між собою. Цей процес відбувається шляхом часткового задоволення інтересів кожного зі стейкхолдерів. Процедура узгодження інтересів груп зацікавлених сторін включає такі кроки [11]:

- усвідомлення необхідності узгодження інтересів кожним учасником відносин;
- здійснення взаємних поступок, шляхом застосування конструктивних способів узгодження інтересів (колабораціонізму та компромісу);
- обрання одного або декількох способів узгодження інтересів, як конструктивних, так і деструктивних;
- реалізація обраного способу узгодження інтересів;
- перевірка результатів реалізації обраного способу узгодження інтересів.

У разі отримання позитивних результатів реалізації обраного способу узгодження інтересів указана процедура знову повторюється.

Гармонізація у часі і просторі інтересів різних груп зацікавлених сторін між собою та з підприємством є ідеальним способом їх узгодження, при якому кожен з учасників відносин не відмовляється від їх задоволення. Модель гармонізації інтересів стейкхолдерів є ідеальною, а, отже, часто теоретичною та недосяжною. Це змушує керівництво шукати інші способи узгодження суперечливих інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства, застосовуючи спеціальні методи та інструменти. У випадку розбіжностей інтересів та цілей великі можливості для використання як основи їх узгодження у системі КСВ надає інструментарій рефлексивної взаємодії.

4. Важливим етапом управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ є *побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами*, що базується на застосуванні методів рефлексивного управління. Процес рефлексивної взаємодії передбачає моделювання образу об'єкта у свідомості стейкхолдера та його процесу прийняття рішень.

У механізмі стратегічного управління КСВ побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами формує окремий блок - рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами. Процес побудови програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами, у свою чергу, передбачає ряд необхідних кроків:

4.1 Інформаційне забезпечення рефлексивного моделювання.

Розрізняють ситуацію повної або неповної інформованості учасників рефлексивної взаємодії. Процес рефлексивного управління здійснюється через використання елементів інформаційної та стратегічної рефлексії, які відрізняються типом рефлексивної моделі прийняття рішень. Так, *інформаційна рефлексія* відображає процес і результат роздумів гравця про те, якими є значення невизначених параметрів, що про ці значення знають і думають його опоненти (інші гравці). При цьому власне «ігровий» компонент відсутній, оскільки ніяких рішень гравець не приймає. *Стратегічна рефлексія* характеризує процес і результат роздумів агента про те, які принципи прийняття рішень використовують його опоненти (інші агенти) у рамках тієї

поінформованості, яку він їм приписує в результаті інформаційної рефлексії [19]. Інформаційна рефлексія викликана низьким рівнем поінформованості гравців, на відміну від стратегічної, яку використовують навіть в умовах повної інформованості учасників рефлексивної взаємодії. Таким чином, в умовах недостатньої (неповної) інформованості необхідно застосовувати як інформаційну, так і стратегічну рефлексію.

4.2 Побудова інформаційної моделі прийняття рішень стейкхолдерами – суб'єктами рефлексивної взаємодії з урахуванням чинників прийняття ними рішень.

Застосовуючи рефлексивне моделювання, необхідно закласти у модель змінні, які відповідають за вплив як раціональних, так і ірраціональних чинників прийняття управлінських рішень. У роботі [19] узагальнено комплекс чинників, які впливають на готовність до прийняття суб'єктами ринку рішень, потрібних підприємству. Зокрема, до них віднесено суб'єктивне уявлення про раціональність рішення, рівень тиску, який відчуває суб'єкт, власні інтенції та зобов'язання щодо прийняття рішення.

Комплекс суб'єктивних ірраціональних чинників, які зумовлені специфікою людської особистості та діють на підсвідомому рівні, ототожнюють з інтенціональними особливостями суб'єктів прийняття рішень. Ірраціональна природа виникнення інтенцій (намірів) значно ускладнює або робить неможливим процес їх формалізації та кількісної оцінки.

4.3 Вибір інструментів та способів здійснення рефлексивного впливу на стейкхолдерів.

Як зазначалося вище, вибір інструментів та способів рефлексивної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами у системі рефлексивного управління КСВ залежить від різноманітних чинників, зокрема напрямку, мети, кількості учасників, тривалості взаємодії зі стейкхолдерами тощо. Урахування указаних чинників впливає на вибір суб'єктом рефлексивної взаємодії відповідних рефлексивних впливів, що можуть бути застосовані з метою вироблення та реалізації найбільш ефективних рішень.

4.4 Планування комплексу заходів рефлексивного впливу на суб'єкти взаємодії з підприємством.

Зафіксувати стратегічні напрями рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами доцільно у вигляді програми.

5. Розроблені заходи рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами необхідно покласти в основу *розробки бізнес стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів*.

У багатьох дослідженнях доведено доцільність формування інтегрованих корпоративних і бізнес стратегій з урахуванням принципів КСВ. Інтеграція стратегічних елементів КСВ в корпоративну і бізнес стратегію відбувається шляхом формулювання місії і довгострокових цілей компанії з орієнтацією на задоволення потреб стратегічних груп стейкхолдерів. Впровадження стратегічних соціальних ініціатив у ключові бізнес процеси компанії є необхідним кроком у системі стратегічного управління КСВ, що сприяє реалізації потенціалу взаємодії з групами стейкхолдерів, зростанню рівня КСВ та досягненню цілей сталого розвитку.

Корпоративну (бізнес) стратегію, розроблену з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів, необхідно задокументувати та призначити відповідальних за її реалізацію.

6. *Реалізація інтегрованої бізнес стратегії* передбачає впровадження довго- і короткострокових програм, політик і правил у сфері КСВ. У рамках реалізації інтегрованої бізнес стратегії зміст цілей та стратегій компанії необхідно довести до працівників та інших пріоритетних груп стейкхолдерів, щоб залучити останніх до процесу виконання КСВ політик і програм. Впровадження заходів, які є частиною

програм з розвитку КСВ, повинно відбуватися поетапно та супроводжуватися підведенням проміжних підсумків з кожного етапу.

На етапі реалізації стратегії діяльність менеджменту повинна бути спрямована на коригування цілей у зв'язку зі зміною запитів стейкхолдерів, стану зовнішнього та внутрішнього середовища, приведення наявних ресурсів у відповідність до стратегічних потреб, впровадження змін в організаційній структурі підприємств, як основи для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та зростання рівня КСВ.

7. Завершальним етапом у моделі стейкхолдер-менеджменту є *оцінка ефективності взаємодії зі стейкхолдерами*.

Сформований образ об'єкта у свідомості стейкхолдера доцільно оцінювати за критеріями повноти та адекватності за допомогою експертних методів. Це дозволить встановити ступінь відповідності рефлексивних впливів та оцінити ефективність процесів рефлексивної взаємодії.

Загальним критерієм оцінки ефективності рефлексивних впливів щодо стейкхолдерів є досягнення економічних та соціальних цілей та завдань підприємства. Дослідити рівень ефективності взаємодії зі стейкхолдерами можна, відстежуючи динаміку зміни показників через використання загальних або спеціальних методологічних підходів до оцінки КСВ.

Важливим завершенням цього етапу є формування та оприлюднення звітності щодо ефективності взаємодії зі стейкхолдерами у рамках стратегії КСВ. Для складання звітності з КСВ рекомендується застосовувати міжнародні стандарти звітності, зокрема ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності», AccountAbility 1000 Series, Global Reporting Initiative Guidelines, Глобальний договір ООН тощо.

Кожному етапу стратегічного управління КСВ можна поставити у відповідність загальноприйнятні інструменти, що забезпечують реалізацію механізму стратегічного управління КСВ:

- ідентифікація стейкхолдерів відбувається головним чином шляхом застосування методів експертного оцінювання, які дозволяють визначати групи впливу на підприємство та проводити їх первинну систематизацію за певними ознаками (напрямок, частота впливу тощо);

- для проведення процедури пріоритизації стейкхолдерів запропоновано застосування широкого переліку методів (експертного оцінювання, матричний, економіко-математичного моделювання, комплексної оцінки, нечіткої логіки), впровадження яких у комплексі у процес стейкхолдер-менеджменту дозволяє визначити ключові групи зацікавлених сторін та розрахувати рівень пріоритетності окремих стейкхолдерів у їхньому складі;

- етап аналізу можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства реалізують шляхом застосування методів бенчмаркінгу, проведенню діалогу зі стейкхолдерами із впровадженням отриманих результатів у систему стейкхолдер-менеджменту;

- у блоці рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами програму рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами будують завдяки використанню методів рефлексивного та стратегічного управління;

- у блоці розробки та реалізації бізнес стратегії, інтегрованої з цілями та принципами КСВ та побудованої з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів, основними інструментами управління є методи стратегічного управління, зокрема стратегічне планування та збалансована система показників.

У механізмі стратегічного управління КСВ закладено основні принципи ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами. Детальний розгляд принципів ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами наведено в роботі [10].

Реалізація механізму стратегічного управління КСВ відбувається в економічному та інституційному середовищі під впливом різноманітних чинників внутрішнього та зовнішнього характеру.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропонований механізм стратегічного управління КСВ об'єднує етапи, інструменти та принципи соціально відповідального управління корпоративного суб'єкта та ураховує суб'єктивні ірраціональні чинники прийняття рішень стейкхолдерами, що забезпечує його комплексне представлення. Обґрунтовано, що окремим етапом стейкхолдер-менеджменту у системі корпоративної соціальної відповідальності, що базується на застосуванні методів рефлексивного управління, має бути побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами.

Виконання певного набору дій у рамках механізму стратегічного управління КСВ сприяє реалізації стратегії КСВ, підвищенню рівня ефективності взаємодії зі стейкхолдерами за рахунок моделювання їхньої поведінки у напрямку, що є вигідним для підприємства, а також зниженню ризиків протидії соціально відповідальним заходам з боку різних груп зацікавлених сторін.

Перспективою подальших досліджень є розробка концепції стратегічного управління соціально відповідальною діяльністю корпоративного підприємства, що ґрунтується на структурних елементах запропонованого механізму стратегічного управління КСВ.

Список літератури

1. Андрієнко І. А. Координація управлінських процесів на підприємстві на основі рефлексивно-ієрархічного підходу. *Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти*: монографія / за заг. ред. І.С. Грозного. Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2010. С. 323–325.
2. Антошко Т. Р. Особливості формування механізму впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність вітчизняних промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 260–266.
3. Ахновська І. О., Лепіхова О. Ю. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). С. 36–44.
4. Баюра Д. Розвиток соціально відповідального корпоративного управління в контексті узгодження інтересів стейкхолдерів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 39–44.
5. Бочарова Н. Удосконалення механізму впровадження корпоративної соціальної відповідальності на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 29. С. 53–69.
6. Воронов О. І. Рефлексія як інструмент прийняття рішень в сфері публічного управління. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Психологія*. 2016. Т. 21, Вип. 4. С. 30–38.
7. Горохова Т. В. Урахування рівноваги інтересів взаємодії суб'єктів господарювання у рамках корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2012. № 3. С. 76–79.
8. Грیشнова О., Брінцева О. Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2013. № 10 (151). С. 2–18.
9. Іванова Т. В. Організаційно-економічний механізм впровадження соціальної відповідальності на підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*: зб. наук. пр. 2018. № 15. С. 223–229.
10. Камишнікова Е. В. Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. Маріуполь, 2017. Вип. 34. С. 394–400.

11. Ляшенко О. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів узгодження. *Вісник THEU*. 2013. №2. С. 54–61.
12. Малик І. П. Развитие социальной ответственности бизнеса в Украине. *Економічний простір*. 2008. Вип. 13. С. 112–123.
13. Мацьків Р. Особливості організації процесу управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 71–82.
14. Попадюк О. В., Лучик О. І. Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 235–246.
15. Neorhiadi N. H., Shpak N. O., Vankovych L. Y. 2017. Reflexive Management of the Diffusion of Enterprise Innovational Activity Results. *Scientific Bulletin of Polissia*. Vol. 2, No. 10. P. 8-15.
16. Jaitner M. L., Kantola MAJ. H. Applying Principles of Reflexive Control in Information and Cyber Operations. *Journal of Information Warfare*. 2016. Vol. 15, No. 4. P. 27-38.
17. Lefebvre V. A. Lectures on the Reflexive Games Theory. New York: Leaf & Oaks Publishers, 2010. 220 p.
18. Mavrina M. The concept of reflexive management of consumer demand. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3, No. 3. P. 38-46.
19. Novikov D. A., Chkhartishvili A. G. Reflexion and Control: Mathematical Models. Leiden: CRC Press. 2014. 298 p.
20. Taran T. A., Shemaev V. N. Boolean Reflexive Control Models and their Application to Describe the Information Struggle in Socio-Economic Systems. *Automation and Remote Control*. 2004. Vol. 65, No. 11. P. 1834-1846.
21. Thomas T. L. Russia's Reflexive Control Theory and the Military. *Journal of Slavic Military Studies*. 2004. Vol. 17. P. 237–256.

References

1. Andriienko, I.A. (2010). *Industrial production development: methods, models and tools*. I.S. Hroznyj (Ed.). Donetsk: SPD Kupriianov V.S.
2. Antoshko, T.R. (2011). Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu vprovadzhennia korporatyvnoi sotsial'noi vidpovidal'nosti u diial'nist' vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstv [Features of formation of the mechanism of introduction of corporate social responsibility in activity of domestic industrial enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - The bulletin of transport and industry economics*, 34, 260-266 [in Ukrainian].
3. Akhnovskaya, I.O., & Lepikhova, O.Yu. (2016). Mekhanizm vprovadzhennia korporatyvnoi sotsial'noi vidpovidal'nosti na pidpriemstvakh Ukrainy [Mechanism of implementation of corporate social responsibility for Ukrainian enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and organization of management*, 1 (21), 36–44 [in Ukrainian].
4. Baiura, D. (2017). Rozvytok sotsial'no vidpovidal'noho korporatyvnoho upravlinnia v konteksti uzgodzhennia interesiv steykholderiv [Development of socially responsible corporate governance in the context of stakeholder reconciliation.]. *Ekonomichnyj chasopys Skhidnoevropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky - Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*, 4, 39–44 [in Ukrainian].
5. Bocharova, N. (2017). Udoskonalennia mekhanizmu vprovadzhennia korporatyvnoi sotsial'noi vidpovidal'nosti na ATP [Improvement of the mechanism of implementation of corporate social responsibility at ATP]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the transport complex*, 29, 53–69 [in Ukrainian].
6. Voronov, O.I. (2016) Refleksiiia iak instrument pryjniattia rishen' v sferi publichnoho upravlinnia [Reflection as a tool for decision-making in public administration]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Serii: Psykholohiia - Bulletin of the Odessa National University. Psychology*, 21 (4), 30–38 [in Ukrainian].
7. Horokhova, T.V. (2012). Urakhuvannia rivnovahy interesiv vzaiemodii sub'iektiv hospodariuvannia u ramkakh korporatyvnoi sotsial'noi vidpovidal'nosti (KSV [Consideration of the balance of interests of interaction of economic entities within the framework of corporate social responsibility (CSR)]. *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu - The Economic Messenger of the NMU*, 3, 76–79 [in Ukrainian].
8. Hrishnova, O., & Brintseva, O. (2013). Vprovadzhennia ekolohichnoi vidpovidal'nosti v praktyku menezhmentu vitchyznianskykh pidpriemstv [Implementation of environmental responsibility in the practice of management of domestic enterprises]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeny*

- Tarasa Shevchenka. Seriiia "Ekonomika" - Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 10 (151), 2–18 [in Ukrainian].*
9. Ivanova, T.V. (2018). Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm vprovadzhennia sotsial'noi vidpovidal'nosti na pidpryemstvi [Organizational and economic mechanism of implementation of social responsibility at the enterprise]. *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut" - Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", 15, 223–229 [in Ukrainian].*
 10. Kamyshnykova, E.V. (2017). Model' stejkkholder-menedzhmentu v systemi upravlinnia korporatyvnoiu sotsial'noiu vidpovidal'nistiu [A stakeholder management model in a corporate social responsibility management]. *Visnyk Pryazovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky – Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Series: Economic Sciences, 34, 394–400 [in Ukrainian].*
 11. Liashenko, O. (2013). Ekonomichni interesy stejkkholderiv pidpryemstva: dialektychna vzaiemodiia, systematyzatsiia, vybir sposobiv uzghodzhennia [Economic interests of enterprise stakeholders: dialectical interaction, systematization, choice of ways of coordination]. *Visnyk TNEU – Herald of Ternopil National Economic University, 2, 54–61 [in Ukrainian].*
 12. Malyk, I.P. (2008). Razvytye sotsyal'noj otvetstvennosti byznesa v Ukrainy [Development of corporate social responsibility in Ukraine]. *Ekonomichnyj prostir - Economic space, 13, 112–123 [in Russian].*
 13. Mats'kiv, R. (2015). Osoblyvosti organizaciyi procesu upravlinnya socialnoyu vidpovidal'nistiu pidpryemstv naftogazovogo kompleksu [Features of the management of social responsibility of oil and gas enterprises]. *Galyc'kyj ekonomichnyj visnyk - Galician economic journal, 1, 71–82 [in Ukrainian].*
 14. Popadiuk, O.V., & Luchyk, O.I. (2019). Pryntsyipy ta mekhanizm sotsial'noi vidpovidal'nosti v umovakh stratehichnoho upravlinnia pidpryemstvom [Principles and mechanism of social responsibility in terms of strategic enterprise management]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure, 36, 235–246 [in Ukrainian].*
 15. Heorhiadi, N.H., Shpak, N.O., & Vankovych, L.Y. (2017). Reflexive Management of the Diffusion of Enterprise Innovational Activity Results. *Scientific Bulletin of Polissia, 2 (10), 8–15 [in English].*
 16. Jaitner, M.L., & Kantola, MAJ. H. (2016). Applying Principles of Reflexive Control in Information and Cyber Operations. *Journal of Information Warfare, 15 (4), 27–38 [in English].*
 17. Lefebvre, V.A. (2010). *Lectures on the Reflexive Games Theory*. New York: Leaf & Oaks Publishers [in English].
 18. Mavrina, M. (2017). The concept of reflexive management of consumer demand. *Baltic Journal of Economic Studies, 3 (3), 38–46 [in English].*
 19. Novikov, D.A., & Chkhartishvili, A.G. (2014). *Reflexion and Control: Mathematical Models*. Leiden: CRC Press [in English].
 20. Taran, T.A., & Shemaev, V.N. (n.d.). Boolean Reflexive Control Models and their Application to Describe the Information Struggle in Socio-Economic Systems. *Automation and Remote Control, 65 (11), 1834–1846 [in English].*
 21. Thomas, T.L. (2004). Russia's Reflexive Control Theory and the Military. *Journal of Slavic Military Studies, 17, 237–256 [in English].*

Evekina Kamyshnykova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Pryazovskyi State Technical University, Mariupol, Ukraine

Formation of Mechanism for Strategic Corporate Social Responsibility Management

The concept of corporate social responsibility gains in popularity in the context of increasing environmental dynamism, uncertainty and growing competition at all levels. This leads to the search for optimal ways to implement the principles and other elements of socially responsible management in the system of companies' strategic management. Developing a mechanism for the strategic corporate social responsibility management of corporate entities contributes to this task.

The analysis of recent researches and publications has shown that despite the presence of some scientific achievements, theoretical and methodological foundations integrating corporate social responsibility into the corporate entities' strategic management system, taking into account the reflexive decision-making component by the stakeholders require further improvement.

The aim of the article is to develop a mechanism for the strategic management of corporate entities' socially responsible activities, taking into account a reflexive approach to managing relationships with stakeholders.

A mechanism for strategic corporate social responsibility management based on a reflective approach to stakeholder relationships is built. It provides an optimal link between the goals, objectives, stages, tools and

principles of socially responsible management. The process stages of the strategic stakeholder relationship management are described within the framework of the proposed mechanism. Implementation of a specific set of actions in the proposed mechanism for strategic corporate social responsibility management contributes to the social responsibility strategy, enhances the efficiency of interaction with stakeholders by modeling their behavior in a direction that is beneficial for the company and reduces risks of counteracting socially responsible actions by various stakeholder groups.

corporate social responsibility, mechanism, reflexive approach, stakeholder, strategy, stages

Одержано (Received) 05.11.2019

Прорецензовано (Reviewed) 19.11.2019

Прийнято до друку (Approved) 23.12.2019

УДК 657.47:658.5

JEL Classification: H25, M16, M41, M48

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).340-360](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).340-360)

Г.Б. Назарова, доц., канд. екон. наук

М.В. Васильєв, асп.

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Контрольовані операції у сфері зовнішньоекономічної діяльності: сучасний стан оподаткування та облікового забезпечення

Стаття присвячена дослідженню сучасного стану облікового забезпечення та оподаткуванню контрольованих операцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Розглянуто види контрольованих операцій та надано характеристику податкових різниць, що виникають при здійсненні контрольованих операцій. Визначені основні проблеми оподаткування податком на прибуток контрольованих операцій на законодавчому рівні. Запропоновано введення окремих субрахунків за розрахунками з нерезидентами за кожним видом контрольованих операцій. Досліджено порядок складання Додатку ТЦ до Податкової декларації з податку на прибуток та Звіту про контрольовані операції. Визначено напрямки удосконалення порядку звітування за контрольованими операціями платниками податку до контролюючих органів та механізму попереднього узгодження ціноутворення у контрольованих операціях.

звіт, зовнішньоекономічна діяльність, контрольована операція, нерезидент, пов'язана особа, податок на прибуток, платник податку, податкова різниця, податкова декларація, трансферне ціноутворення

Г.Б. Назарова, канд. екон. наук

М.В. Васильєв, асп.

Центральноукраїнський національний технічний університет, г. Кропивницький, Україна

Контролируемые операции: современное состояние налогообложения и учетного обеспечения

Статья посвящена исследованию современного состояния учетного обеспечения и налогообложения контролируемых операций в сфере внешнеэкономической деятельности. Рассмотрены виды контролируемых операций и представлена характеристика налоговых разниц, которые возникают при проведении контролируемых операций. Подчеркнуты основные проблемы в налогообложении налогом на прибыль контролируемых операций на законодательном уровне. Предложено введение отдельных субсчетов по расчетам с нерезидентами за каждым видом контролируемых операций. Исследован порядок заполнения приложения ТЦ к Налоговой декларации по налогу на прибыль и Отчета о контролируемых операциях. Определены направления совершенствования порядка отчетности по контролируемым операциям и механизма предварительного согласования ценообразования контролируемых операций.

отчет, внешнеэкономическая деятельность, контролируемая операция, нерезидент, связанное лицо, налог на прибыль, плательщик налога, налоговая разница, налоговая декларация, трансфертное ценообразование